

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)**

**Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti**  
**Program Pascasarjana Universitas Stikubank**  
email : astuti\_sda@yahoo.com

**Abstract**

*This research propose to examine the effect organization culture, tranformational leadership, and compensation, on employee performance. Ninety eight respondents from PT Telkom Region IV Semarang, completed 65 items self-reported measures. The data collected survey method and questionares distributed to respondent. The statistic method used was Multiple Regression. As expected, result indicated that tranformational leadership and compensation has a positive effects on employee performance, while organization culture didn't have effect on employee performance, it's mean that 'the telkom way 135' which made since 2003 couldn't employee perform, because before it telkom had strong organization culture. Furthermore, results show that tranformational leadership have a stronger effect on employee performance than compensation.*

**Keywords:** *Organization Culture, Transformational Leadership, Compensation, and Employee Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. 98 responden dari PT Telkom digunakan dalam penelitian ini untuk melengkapi 65 item pengukuran. Pengumpulan data dengan metode survei dan kuesioner didistribusikan kepada responden. Metode statistik yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa The Telkom Way 135 yang dibuat sejak tahun 2003 tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena sebelumnya Telkom telah mempunyai budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada kompensasi.

**Kata Kunci :** **Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai**

## PENDAHULUAN

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk selanjutnya disebut Telkom adalah perusahaan penyedia jasa informasi komunikasi dan penyedia jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) terbesar di Indonesia. Telkom sebagai perusahaan infocom menyediakan keragaman produk jasa yang meliputi *Fixed Phone* (Telkom Phone), *Mobile Phone* (Telkomsel), *Network and Interconnection* (Telkom Intercarier), Data dan Internet, dan *Fixed Wireless Access* (Telkom Flexi).

Kepemilikan saham Telkom saat ini dimiliki Pemerintah RI sebesar 51,19 % dan 48,81 % dimiliki investor asing dan domestik. Telkom mencatatkan sahamnya di bursa efek dalam dan luar negeri yaitu pada Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange* (NYSE), *London Stock Exchange* (LSE) *Tokyo Stock Exchange* (TSE). Jumlah pelanggan Telkom sampai akhir Juni 2007 sebesar 15 juta pelanggan Telepon tetap dan 40 juta pelanggan seluler.

Telkom telah memasuki bisnis telekomunikasi di era kompetisi sehingga seluruh sendi aktivitas bisnis dituntut untuk lebih mampu merespon kompetisi tersebut secara efektif. Telkom telah mencanangkan visi untuk menjadi *dominant player* di kawasan operasinya sehingga untuk mewujudkannya diperlukan penyesuaian budaya korporasi dan kepemimpinan transformasional guna mengkondisikan respon seluruh komponen organisasi pada model perilaku yang selaras dengan nilai-nilai inti yang disesuaikan dengan strategi korporasinya sehingga mampu mensinergikan seluruh upaya pencapaian tujuan secara efektif. Untuk itu diperlukan kerangka budaya baru perusahaan yang disesuaikan dengan nuansa kompetisi yang dihadapi Telkom serta diberlakukan sebagai landasan bagi proses transformasi budaya

secara menyeluruh. Budaya korporasi tersebut tertuang pada *The Telkom Way 135*.

Budaya Korporasi *The Telkom Way 135* mulai dicanangkan sejak tanggal 26 Maret 2003 melalui Keputusan Direksi Telkom No. KD 24/PR180/CTG-00/2003 adalah rumusan budaya perusahaan yang digunakan untuk memberikan landasan dan arah pengembangan transformasi budaya perusahaan. *The Telkom Way 135* memberikan pemahaman atas konsepsi budaya perusahaan agar diperoleh kesamaan persepsi serta keseragaman pola pengembangannya.

Pengembangan Budaya Korporasi di Telkom adalah untuk menggugah kesadaran seluruh komponen organisasi tentang pentingnya budaya korporasi dalam memelihara daya tahan dan mensinergikan daya saing, terbentuknya keselarasan budaya perusahaan dengan strategi perusahaan dan terbangunnya *competitive advantage* melalui penguatan nilai-nilai yang telah dirumuskan dalam budaya korporasi *The Telkom Way 135*.

Sejalan dengan pengembangan budaya perusahaan mulai tahun 2003, Telkom juga telah melakukan restrukturisasi internal dengan membangun pola kepemimpinan transformasional dan melakukan penyesuaian kompensasi kepada segenap karyawannya, dua hal yang diyakini mampu memberikan stimulan bagi pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan. Untuk melaksanakan strategi perusahaan dalam mencapai dan menjaga *sustainable growth*, upaya pemenangan persaingan dikondisikan melalui pendekatan *customer centric* sehingga perlu dilakukan perubahan yang fundamental dalam pengorganisasian dan pengendalian aktivitas bisnis perusahaan pada seluruh unit bisnis.

Kantor Telkom Regional IV Jateng DIY di Semarang adalah unit-unit bisnis Telkom

yang berbentuk divisi yang ada di kota Semarang yang masing-masing mengelola bisnisnya berdasarkan *Customer Centric*. Unit-unit bisnis ini adalah :

1. Divisi Regional IV berfokus pada bisnis dengan *customer residential*.
2. Divisi *Enterprise* Regional IV berfokus pada bisnis dengan *customer corporate*.
3. Divisi Interkoneksi Regional IV berfokus pada bisnis interkoneksi antar operator telekomunikasi.
4. Divisi Multimedia Regional IV berfokus pada bisnis layanan multimedia.
5. Divisi Flexi Regional IV berfokus pada pembangunan dan pengembangan layanan bisnis Flexi.

Secara teori Budaya Organisasi menurut Chatman dan John (1994) merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh karyawan. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari perubahan organisasi yang diyakini mampu dan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja organisasi (Yukl, et al. 2001). Kontennya adalah peningkatan dan partisipasi segenap karyawan dalam aktivitas organisasi atau perusahaan dengan memberikan motivasi dan inovasi kepada seluruh karyawan yang digerakkan oleh manajemen. Kompensasi merupakan bagian penting dalam manajemen perusahaan dan sangat mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan (Handoko, 1993). Kompensasi adalah faktor utama dalam hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan sehingga setiap organisasi atau

perusahaan harus menetapkan regulasi yang jelas dan transparan serta seimbang dengan beban kerja yang diberikan kepada segenap karyawan. Ketiga faktor tersebut diatas, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompensasi adalah barometer yang diharapkan mampu mendukung visi dan misi Telkom dalam mengelola dan mengembangkan bisnis telekomunikasi di tanah air. Telkom berkeyakinan bahwa dalam lingkungan bisnis telekomunikasi yang sedang mengalami perubahan-perubahan besar seperti sekarang ini tidak bisa mengandalkan pada perubahan-perubahan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi juga memerlukan perubahan-perubahan bagi kepemimpinan transformasional yang diantaranya adalah perubahan sikap mental dan kecenderungan berpikir (*mindset*) semua karyawan Telkom.

Sejak adanya perubahan transformasional yang mencakup penyesuaian model budaya korporasi, kepemimpinan transformasional dan penyesuaian kompensasi di Telkom, belum dilakukan penelitian yang memberikan bukti ilmiah bahwa ketika faktor tersebut merupakan variabel yang mendukung kinerja karyawan. Studi semacam ini telah dilakukan oleh Yukl, et al. (2001) yang menemukan adanya hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut diatas dipandang perlu melakukan penelitian tentang topik ini. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas maka pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Telkom Regional IV di Semarang

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kinerja**

Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Kotter, et al. 2006). Menurut Gibson (1997), definisi kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya. Sedangkan Handoko (1993) berpendapat bahwa kinerja seseorang menggunakan dua buah konsepsi utama yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Simamora (1999) kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Manajemen Kinerja di Telkom diatur melalui Keputusan Direksi Telkom No KD 54/PS 730/SDM-20/2003 tanggal 01 September 2003. Manajemen Kinerja atau Performansi Telkom diimplementasikan dalam rangka pengelolaan SDM Telkom yang berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resources Management/CBHRM*). Seluruh proses pengelolaan SDM harus didesain ulang agar sejalan dengan konsep CBHRM. Tujuan dari Manajemen Kinerja Telkom adalah untuk:

- Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan kompetitif.
- Tersedia karyawan yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.
- Terciptanya komunikasi efektif dan hubungan baik antara bawahan dan atasan.
- Pertumbuhan tingkat kepuasan karyawan

- Terciptanya budaya kerja yang efektif yang menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas individu sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal.
- Pertumbuhan berkelanjutan kinerja usaha melalui pengelolaan performansi.
- Menjadi dasar dari pemberian gaji dan penghargaan kepada karyawan.

Dalam penilaian karyawan ruang lingkup manajemen kinerja Telkom terdiri atas dua unsur yang dinilai yaitu: Kinerja Individu dan Kompetensi Individu. Kinerja individu dinilai berdasarkan Sasaran Kerja Individu (SKI) yaitu suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang karyawan Telkom dalam waktu satu tahun yang bersifat realistik, dapat diukur dan relevan dengan mengacu pada Sasaran Kerja Unit (SKU). Penilaian SKI tertuang dalam Nilai Kinerja Individu (NKI) yaitu nilai performansi / kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang merupakan kontribusi yang bersangkutan terhadap hasil keseluruhan dari suatu unit kerja. Penilaian SKI merupakan evaluasi sistematis terhadap pelaksanaan kerja yang dicapai seorang karyawan selama periode penilaian, yang dilakukan setiap bulan Januari dan bersifat rahasia.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi (Greenberg dan Baron; 2000). Sementara Schein (1991) mendefinisikan budaya adalah pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu, (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat

untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan tersebut.

Konstruksi budaya organisasi dalam penelitian-penelitian organisasional dan sosiologi sering tumpang tindih dengan konstruksi iklim organisasi. Denison (1996) dalam Erni, (2004) mencatat bahwa secara umum perbedaan antara budaya organisasi dengan iklim organisasi terlihat sangat jelas dimana iklim organisasi berkaitan dengan situasi, paradigma, perasaan dan perilaku anggota organisasi. Karenanya iklim organisasi bersifat temporer, subyektif dan subyeknya dimanipulasi secara langsung oleh kekuasaan dalam organisasi. Sebaliknya budaya organisasi berkaitan dengan konteks pengembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Menurut Gibson *et al.*, (1997) budaya organisasi adalah sesuatu yang dipercaya oleh karyawan dan kepercayaan ini dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai dan ekspektasi. Termasuk dalam definisi budaya organisasi adalah simbol-simbol, bahasa, ideologi, ritual-ritual, dan mitos; gambaran (*script*) organisasi yang dibuat oleh pendiri organisasi atau pimpinan lain; hasil sejarah di masa lalu, didasarkan pada simbol, dan merupakan abstraksi dari perilaku. Budaya organisasi adalah cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi. Budaya organisasi adalah perekat sosial, yang mengikat anggota-anggota organisasi melalui pembagian nilai, alat-alat simbolis dan ide-ide sosial. Kuat lemahnya budaya organisasi tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, kesepakatan nilai dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Krietner dan Kinicki, 1995). Gibson *et al.* (1997) dan Luthans (2006) mengungkapkan bahwa budaya organisasi perlu dibedakan menjadi budaya yang kuat dan lemah. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin

pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai organisasi yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu, budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*identity*). Kotter dan Heskett (2006), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Teori Kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass (1960) yang dibangun di atas gagasan yang lebih awal yang dikemukakan oleh Burns (Yukl, 2001). Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan kolektif melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasikan dan merevitalisasi organisasi. Menurut Yukl (2001), formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass mencakup tiga komponen utama yaitu

kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang berorientasi individu. Teori kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi dimana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui: (1) membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok tim diatas kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional diyakini berpengaruh memperbesar hasil kerja. Karyawan merasa yakin dan respek terhadap pemimpinnya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan (MacKenzie Podsakoff, & Paine, 1999). Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi, dimana kepemimpinan transformasional berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Model kepemimpinan ini diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Yammarino dan Bass, B.M (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Bass & Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional

memberikan alternatif bagi pemecahan masalah yang sulit, sehingga memperbaiki keefektifan organisasi. Seorang pemimpin mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut dengan 4I (Bass & Avolio, 1993) yaitu :

#### *Idealized Influence (kharisma)*

Pemimpin yang memiliki karisma adalah pemimpin yang mempunyai visi dan *sense of mission*, sangat memperhatikan kebutuhan bawahan, mau menanggung resiko bersama dan tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi serta dapat menanamkan rasa bangga bagi bawahan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahan. Hal ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Melalui pengaruh tersebut, pemimpin cenderung mendapatkan perhatian, kepercayaan dan loyalitas dari bawahan mereka, serta mendapatkan pengidentifikasikan yang kuat dari pengikutnya. Pemimpin transformasional akan menghasilkan antusiasme, kebanggaan pada diri sendiri dan tujuan, sehingga bawahan mempunyai keinginan untuk melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh pemimpinnya. Pemimpin kharismatik memiliki beberapa komponen *behavior* yang membedakan dari kepemimpinan non kharismatik seperti kepekaan lingkungan, artikulasi basis kekuasaan dan relasi pemimpin pengikut (Djokosantoso, 2005).

#### *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan dengan jalan mengkomunikasikan pengharapan atau ekspektasi yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan kerjasama tim,

antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

#### *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi, untuk itu bawahan dilibatkan dan juga diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Mereka juga mendorong penggunaan intuisi, rasionalitas dan sikap hati-hati dalam pemecahan masalah.

#### *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasehat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat untuk itu pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara untuk mengembangkan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara untuk mengembangkan bawahan dimana tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan dan dukungan serta untuk menilai kemajuan yang dicapai. Melalui interaksi personal ini diharapkan prestasi bawahan juga akan semakin meningkat.

Pembahasan mengenai konsep kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari konsep kharismatik. Bass & Seltzer (1990) mengatakan bahwa kharisma merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*)

seperti usaha ekstra para bawahan, komitmen terhadap organisasi, kepuasan terhadap pemimpin, dan penilaian bawahan terhadap keterampilan kepemimpinan. Kepercayaan bawahan merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional dimana kepercayaan bawahan terhadap pemimpin merupakan faktor penting dalam manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasi Bass & Seltzer (1990). Hasil riset deskriptif yang dilakukan Keller (2006) mengungkapkan bahwa pimpinan transformasional menggunakan tiga tahap penting dalam melakukan transformasi, yaitu: 1) identifikasi kebutuhan perubahan, 2) menciptakan visi baru dan 3) melembagakan perubahan. Para ahli berpendapat bahwa pimpinan transformasional akan berhasil mengubah *status quo* dalam organisasi dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi tersebut.

Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat akan menuntut seorang pemimpin untuk mengelola organisasi dengan paradigma baru yang dapat mengatasi dan mengelola perubahan tersebut secara tepat dengan melibatkan partisipasi bawahan. Locke, E.A., & Kirkpatrick, S.A. (1991) mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, perilaku seorang pemimpin akan mempengaruhi keyakinan bawahan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku bawahan dimana bawahan menunjukkan upaya yang sangat tinggi, dan bersedia untuk mengambil resiko dalam bekerja. Berbagai hasil riset menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional sangat cocok untuk diterapkan pada kondisi dan tipe perubahan tertentu. Bass & Avolio (1993) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila (bukan efisiensi) merupakan

tujuannya, sedangkan untuk situasi yang cenderung mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran yang spesifik (*event-based pacing*) lebih cocok menggunakan kepemimpinan transformasional yang menekankan klarifikasi sasaran, penggunaan insentif dan imbalan untuk memacu prestasi karyawan dan fokus pada penyelesaian tugas (Bass & Avolio, 1985). Bass & Seltzer (1990) juga sifatnya non rutin paling cocok diterapkan untuk level manajemen puncak. Pendapat Bass tersebut tidak sejalan dengan pendapat Kouzes dan Posner (dalam Tjiptono & Syakhroza 1999) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berlaku bagi manajemen puncak, namun kepemimpinan transformasional dapat berlaku pada semua level organisasi.

Berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan di Amerika menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan, usaha ekstra bawahan dan kepuasan kerja bawahan. Hasil penelitian Chen (2004) juga mengindikasikan bahwa kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang akan menghasilkan tingkat kinerja, *extra effort*, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional yang rendah. Konsisten dengan kedua penelitian diatas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., & Baum, J.R. (2000) dengan melakukan pengkajian ulang terhadap lebih dari dua puluh (20) studi yang ada menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubung secara positif terhadap kinerja, sikap dan persepsi bawahan. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan perilaku pemimpin transformasional di dalam organisasi dimana perilaku pemimpin yang menunjukkan

dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional akan memberikan manfaat dan dampak positif bagi bawahan dan organisasi.

### **Kompensasi**

Menurut Luthans (2001) kompensasi merupakan istilah yang luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dalam organisasi. Menurut Gomez-Meija, et al (1989) kompensasi adalah layanan moneter atau non moneter yang diterima pegawai sebagai pengganti atau konsekuensi dari pekerjaan mereka. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu (baik berupa uang maupun bukan uang) yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka. Simamora (1999) juga menegaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk: (a) finansial seperti gaji dan insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung); dan (b) kompensasi non finansial seperti peluang akan adanya promosi. Bentuk kompensasi selain upah adalah tunjangan *innatura*, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pakaian dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang.

Masalah kompensasi menjadi sangat menarik dan selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan ketrampilan yang dimilikinya sekaligus menunjukkan kontribusi kerja. Handoko (1993) menjelaskan bahwa ada dua jenis kompensasi berupa finansial dan non finansial. Kompensasi berupa finansial antara lain gaji, bonus, pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja misalnya: hari-



hari sakit, cuti, izin atau alasan lain; perlindungan ekonomi terhadap bahaya, misalnya asuransi, tunjangan hari tua, dan tunjangan koperasi.

Menurut Gomez-Meija, et al (1989); serta Luthans (2001), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: **Pertama**, *kompensasi dasar*, yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. **Kedua**, *kompensasi variabel* merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, maupun bonus. **Ketiga**, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah benefit atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah: (1). Perlindungan umum, seperti jaminan sosial, penghargaan dan cacat; (2). Perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3). Pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan dan acara pribadi; (4). Tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan dan konseling.

Para pegawai juga berharap agar kompensasi langsung yang mereka terima sebanding dengan kemampuan kinerja yang dilakukan. Kompensasi merupakan komponen yang penting dalam pengelolaan organisasi. Handoko (1993) menyatakan bahwa pemberian kompensasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Disamping itu organisasi menggunakan kompensasi adalah untuk menarik dan mempertahankan orang-orang serta

memotivasi mereka agar tujuan organisasi dan tujuan pribadi tercapai. Kompensasi merupakan sebuah elemen untuk mempertahankan dan melestarikan kinerja yang efektif. Hasil penelitian Arismunandar (1997) menemukan bahwa potongan gaji merupakan faktor stres yang paling dominan, sedangkan "gaji yang tidak memadai" menempati peringkat ke sepuluh sebagai sumber stres.

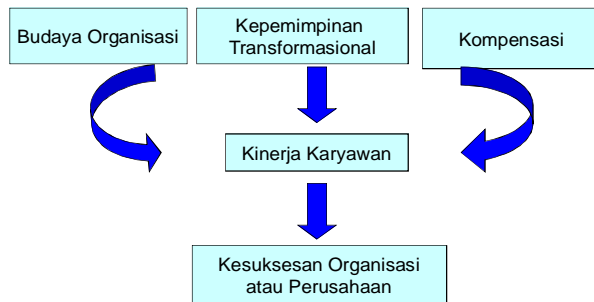
### **Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas karyawan dalam suatu organisasi untuk periode waktu tertentu dan didasarkan pada format atau standar penilaian tertentu. Sukses tidaknya suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung kepada kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

Budaya organisasi semakin kuat apabila ada suatu kecocokan antara anggota organisasi dengan budaya yang berlaku di organisasi. Kecocokan ini akan menunjukkan perilaku serta sikap yang positif karyawan terhadap organisasi sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang menentukan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku pemimpin transformasional mampu membangkitkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebuah organisasi. Model kepemimpinan ini dicirikan dengan suatu kondisi di mana manajemen memotivasi para karyawan atau anggota organisasi agar mereka sadar akan pentingnya hasil kerja, lebih mementingkan perusahaan daripada kepentingan pribadi dan sekaligus mengaktifkan kebutuhan para karyawan pada tingkatan yang lebih baik. Kompensasi merupakan elemen yang tidak

alah penting dalam setiap organisasi atau perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemberian kompensasi merupakan aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan.

Adapun hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Hubungan Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H3: Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil obyek penelitian di Kantor Telkom Regional IV Semarang, yang menjadi populasi adalah karyawan Telkom Regional IV yang berada di kota Semarang dengan jumlah karyawan sebanyak 390 Orang. Sedangkan sampel dengan mengambil metode *simple random sampling*, untuk karyawan Telkom di Regional IV Semarang yang berada di Band

Posisi III sampai dengan Band Posisi VI tanpa memandang usia dan masa kerja. Ukuran sampel (*sample size*) yang diambil 100 berdasarkan jumlah tingkat aman bila validitas menggunakan faktor analisis (Hair, et al. 2006).

### Definisi Konsep dan Pengukuran Variabel

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan mengadopsi Kinicki dan Kreitner (2000) yang menggunakan 5 dimensi yang terdiri dari 20 item, Kepemimpinan Transformasional diukur dengan mengadopsi Bass (1985) dalam Hughess et all (1999) yang menggunakan 4 dimensi yang terdiri dari 16 item dan Kompensasi diukur dengan mengadopsi Schuler (1999) yang menggunakan 2 dimensi yang terdiri dari 9 item serta Kinerja diukur dengan mengadopsi Minner (1988) yang menggunakan 5 dimensi yang terdiri dari 20 item.

### Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya (responden), diamati dan dicatat secara langsung. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu dengan memberikan pernyataan tertulis kepada responden berhubungan dengan variabel penelitian. Penilaian terhadap kuesioner dilakukan berdasarkan pengukuran skala *Likert* dengan 7 alternatif jawaban yaitu: Sangat Setuju (7), Setuju (6), Agak Setuju (5), Netral (4), Agak Tidak Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

Model Matematis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = variabel kinerja

X<sub>1</sub> = budaya organisasi

X<sub>2</sub> = kepemimpinan transformasional

- $X_3$  = kompensasi  
 $a$  = konstanta  
 $\beta_1$  = koefisien regresi  $X_1$  (budaya organisasi)  
 $\beta_2$  = koefisien regresi  $X_2$  (kepemimpinan transformasional)  
 $\beta_3$  = koefisien regresi  $X_3$  (kompensasi)  
 $e$  = *standard error*

### Teknik Analisis Data

Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan *Multiple Linear Regression* (Regresi Linier Berganda) pada alpha 5%.

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 100 (seratus) kuesioner diberikan dan disebarikan secara random acak kepada seluruh karyawan Telkom di Regional IV di Semarang. Dari hasil penyebaran kuesioner ternyata sebanyak 2 (dua) tidak dapat diolah dan yang layak olah sebanyak 98 (sembilan puluh delapan), responden mayoritas responden karyawan Telkom di Regional IV Semarang adalah Pria yaitu sebanyak 81 orang (82,7%), dan karyawan Wanita sebanyak 17 orang (17,3%), yang didominasi oleh karyawan yang berusia 40-50 tahun yaitu sebanyak 60,2%, sedangkan yang berusia dibawah 30-40 tahun sebanyak 24,5% dan yang berusia dibawah 30 tahun hanya 6,1%. Sementara yang berusia diatas 50 tahun 9,2%. Kondisi ini mencerminkan keadaan yang sebenarnya bahwa memang karyawan Telkom didominasi oleh karyawan yang berusia 40-50 tahun. Pendidikan terbanyak adalah lulusan S1 sebanyak 53,1 %, kemudian lulusan Akademi sebanyak 26,5%, dan lulusan SLTA sejumlah 15,3 %. Sementara lulusan S2 dan S3 masing-masing adalah 4,1 % dan 1%. Untuk masa kerja mayoritas sebanyak 56,1% karyawan telah memiliki masa kerja 20 sampai 29 tahun. Kemudian yang memiliki masa kerja 10 sampai dengan 19 tahun sebanyak 33,7%. Sisanya untuk

masa kerja 0 sampai dengan 9 tahun sebesar 6,1% dan diatas 30 tahun sebanyak 4,1%. Sedangkan gambaran bahwa strata Band Posisi/Jabatan karyawan adalah Manager sebanyak 9,2%, kemudian level Asisten Manager sebanyak 46,9%, Officer 2 sebanyak 37,8% dan Officer 3 sebanyak 6,1%. Budaya Organisasi pada PT.Telkom mempunyai nilai rata-rata (*mean*) untuk masing-masing indikator berkisar 5,9-6,3 artinya bahwa budaya organisasi mereka telah cukup kuat tertanam, sedangkan Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai rata-rata (*mean*) untuk masing-masing indikator berkisar 5,4-6,0 yang juga berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional yang dirasakan para karyawan telah cukup kuat, meskipun secara individual masih ada karyawan yang menilai aspek Kepemimpinan Transformasional di lingkungan kerjanya masih relatif buruk (hal ini ditunjukkan dengan nilai mean ada yang masih rendah. Kompensasi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) untuk masing-masing indikator berkisar angka 4,1-6,2 yang berarti bahwa mereka setuju dengan sistem kompensasi yang berlaku saat ini di perusahaannya, meskipun demikian bila dilihat masih ada karyawan yang menilai dan berpendapat bahwa kompensasi masih belum memuaskan mereka. Kinerja mempunyai nilai rata-rata (*mean*) untuk masing-masing indikator berkisar 5,6- 6,1 yang berarti bahwa kinerja karyawan Telkom sudah cukup optimal, meskipun masih ada karyawan mempunyai Kinerja yang masih relatif rendah.

### Uji Instrumen

Sebelum analisis data dilakukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas. Hasilnya adalah sebagai berikut :

#### Uji Validitas

Uji validitas dengan menggunakan teknik analisis faktor

terhadap variabel penelitian. Analisis faktor dimaksudkan untuk mengkaji dimensi-dimensi dari indikator-indikator dalam variabel. Dari analisis ini diketahui nilai rasio kecukupan sampel dengan melihat nilai Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) di atas 0,5, sedangkan nilai signifikan kurang dari 0,05

No	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Budaya Organisasi	0,922
2	Kepemimpinan Transformasional	0,957
3	Kompensasi	0,767
4	Kinerja	0.938

menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat dianalisis lebih lanjut.

Faktor loading dilakukan dengan menggunakan hasil *component matrix*. Indikator-indikator dalam penelitian dapat dianalisis lebih lanjut dan dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* lebih dari 0,4. Adapun hasil uji validitas item-item pertanyaan masing-masing variabel ditunjukkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	KMO
1	Budaya Organisasi	0,844
2	Kepemimpinan Transformasional	0,918
3	Kompensasi	0,740
4	Kinerja Pegawai	0,872

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil Uji KMO untuk semua variabel menghasilkan angka KMO lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa uji validitas memenuhi nilai kecukupan sampel. Sedangkan faktor loading untuk variabel budaya dari 20 item semua memenuhi kriteria di atas 0,4, sementara untuk 3 variabel yang lain yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai masing-

masing ada 1 item yang tidak valid, sehingga berturut-turut hanya menggunakan 15 item, 8 item, dan 19 item.

### Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila pengujian tersebut menunjukkan koefisien alpha (*Cronbach Alpha*) lebih besar dari 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas ditunjukkan dalam tabel 2 berikut:

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 2 tersebut diatas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Kinerja yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6. Dengan demikian seluruh variabel telah dinyatakan valid juga dinyatakan reliabel.

### Analisis Regresi Berganda dan Pembahasan

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh diantara variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam studi ini. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa uji determinasi hanya memberikan nilai adjusted R square sebesar 0,566, sehingga dapat dikatakan bahwa model kurang mampu menjelaskan kinerja karyawan. Adapun hasil keseluruhan dari analisis regresi disajikan pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

	Standardize d Coefficients	T	Sig.

	(β)		
Budaya Organisasi	.120	1.271	.207
Kepemimpinan Transformasional	.422	4.654	.000
Kompensasi	.381	4.953	.000
Adjusted R <sup>2</sup>	0,566		

Sumber : Data Responden yang Diolah

Dari Tabel 3 tersebut di atas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = 0,120 \text{ BO} + 0,422 \text{ KT} + 0,381 \text{ KP}$$

Dari persamaan di atas dapat disimpulkan bahwa secara berturut-turut, di antara ketiga variabel, yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien regresi sebesar 0,422, selanjutnya variabel Kompensasi dengan koefisien regresi sebesar 0,381, dan yang terakhir adalah variabel Budaya Organisasi dengan koefisien regresi sebesar 0,120.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Sulistyarningsih (2004) dan Nugroho Sanyata (2006) yang menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. John P Kotter dan James L. Heskett (1992) dalam bukunya *Budaya Korporat dan Kinerja* menyatakan meski telah diyakini secara luas bahwa budaya yang kuat menciptakan kinerja yang unggul namun pengalaman di 200 perusahaan yang diteliti tidak mendukung teori ini. Dalam perusahaan-perusahaan yang berbudaya kuat para manager cenderung bergerak dengan

giat ke arah yang sama dalam koordinasi yang baik. Penyelarasan, motivasi, organisasi dan pengawasan ini memang bisa mendukung kinerja, namun jika tindakan yang dihasilkan tersebut selaras dengan strategi bisnis dalam lingkungan tertentu dimana perusahaan tersebut beroperasi. Kinerja tidak akan meningkat bila perilaku dan metode bisnis tidak selaras dengan pasar produk atau jasa, pasar finansial, dan pasar tenaga kerja. Penelitian John P Kotter dan James L. Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya yang tepat konteks maupun strategis pun tidak bisa mendorong kinerja unggul dalam jangka panjang, bila tidak mengandung norma dan nilai-nilai yang bisa membantu perusahaan beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah. Sejumlah perusahaan terkemuka yang diteliti memiliki kinerja bagus dan pangsa pasar yang kuat dalam lingkungan bisnis pada era tahun 80an. Namun perusahaan-perusahaan ini kemudian tidak bisa berprestasi pada dekade selanjutnya saat dunia bisnis menjadi lebih kompetitif dan cepat berubah. Untuk setiap kasus yang diteliti ini ternyata budaya resisten terhadap perubahan.

John P Kotter dan James L. Heskett (1992) memberikan estimasi bahwa mayoritas perusahaan saat ini belum memiliki budaya yang cukup adaptif untuk mendukung kinerja yang unggul dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Untuk menciptakan budaya semacam itu hasil studi keduanya menyarankan agar Top Manager perlu berbuat dari sekedar mengelola dengan baik. Manajemen yang unggul biasanya relatif konservatif, sistematis dan berorientasi jangka pendek. Konsekuensinya manajemen terbaik sekalipun tidak mampu memaksakan perubahan besar. Hanya dengan kepemimpinanlah manajemen memperoleh keberanian, visi dan energi yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan besar ini sulit dilakukan. Padahal perubahan budaya

memang cenderung meluas dan sulit dilakukan.

Budaya perusahaan *The Telkom Way 135* di Telkom mulai diimplementasikan pertengahan tahun 2003. Dalam perjalanan bisnis Telkom yang seusia Republik sudah tentu terdapat budaya lain yang menjadi pola perilaku karyawannya yang sudah lama berkiprah.

Sebelum *The Telkom Way*, Telkom sebenarnya sudah memiliki Budaya Organisasi yang secara implisit sudah berjalan sesuai dengan gerak bisnis perusahaan. Perubahan budaya organisasi merupakan perubahan mindset karyawannya. Mindset merupakan kumpulan dari sikap, pengalaman, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut dan dijalankan oleh sumber daya manusia sebuah perusahaan untuk mewujudkan visi dan misinya. Secara kognitif Budaya Organisasi dibagi atas 4 gugus yaitu :

- a. Atribut Perusahaan (logo, seragam, gedung kantor, kendaraan)
- b. Pernyataan tertulis tentang visi dan misi, nilai dasar, keyakinan, kode etik, standar perilaku dan strategi.
- c. Kebutuhan dan kemauan
- d. Perilaku organisasi

Diantara ke empat gugus ini yang sulit untuk diubah adalah komponen c dan d karena pada hakekatnya dinamis, abstrak dan tacit. Padahal keberhasilan Budaya Organisasi ditentukan oleh kebutuhan dan kemauan serta perilaku organisasi. Dari pengalaman beberapa perusahaan untuk merubah komponen kebutuhan dan kemauan serta perilaku organisasi dibutuhkan waktu yang lama.

Praktek bisnis di perusahaan sebagai *business animal* seperti Telkom sering bertentangan dengan standar moral dan kode etik para manajemennya. Dalam bisnis Telekomunikasi saat ini dengan tingkat kompetisi yang *head to head* kenyataannya selalu berseberangan dengan etika bisnis

yang diregulasikan di kalangan internal Telkom. Ini adalah sebuah gambaran tentang kondisi yang diinginkan dengan kondisi yang terjadi sehingga pada akhirnya adaptasi budaya perusahaan *The Telkom Way* sampai saat ini terbukti belum mampu memberikan dukungan pada peningkatan kinerja karyawan Telkom.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad Nasikin (2004) dan Marfuah (2006) yang menyebutkan secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pola Kepemimpinan Transformasional di Telkom yang mulai diimplementasikan tahun 2003 ternyata mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan Tingkat profesionalisme kepemimpinan akan membawa perusahaan mampu bersaing dalam era kompetisi yang demikian ketat saat ini. Untuk memotivasi karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik pimpinan harus mengkomunikasikan harapan-harapan, memberikan pekerjaan yang menantang dan membangun rasa percaya diri karyawan. Pimpinan juga memberikan perhatian kepada karyawan secara pribadi misalnya kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkembang, memberi penghargaan dan nasehat. Disamping itu pimpinan juga mampu merangsang cara pandang intelektualitas karyawan dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Salah satu bentuk perubahan gaya kepemimpinan adalah dihilangkannya sekat-

sekat birokratis dalam berkomunikasi antara pimpinan dan karyawan. Komunikasi tidak hanya bersifat formal tetapi lebih mengedepankan nuansa informal. Dari cara berpakaian tidak ada perbedaan antara pimpinan yang sebelumnya diwajibkan memakai dasi dan jas, saat ini tidak lagi merupakan kewajiban. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dan cara-cara baru dalam pekerjaan dan mengembangkan kompetensinya seoptimal mungkin sehingga suasana ini memberikan nilai apresiasi yang menggembirakan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardjanti, T. (2007) dan Sukirno, R.D. (2005) yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara komprehensif Telkom melakukan transformasi bisnis pada tahun 2003 dengan melakukan perubahan paradigma secara totalitas mencakup perubahan budaya organisasi, pola kepemimpinan transformasional dan penyesuaian kompensasi. Untuk penyesuaian kompensasi dilakukan perubahan mendasar dalam struktur penghasilan seluruh karyawan yang memberikan perubahan besar pada *Take Home Pay* setiap bulannya. Penyesuaian kompensasi ini ternyata mampu memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian unjuk kerja karyawan.

Seluruh strata karyawan Telkom menerima Kompensasi Finansial dan Non Finansial relatif lebih baik dan mampu memberikan tingkat kesejahteraan yang memadai. Ini adalah faktor penting yang

berkorelasi positif dengan peningkatan Kinerja Karyawan Telkom.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari serangkaian analisis data dan penjelasan empirik yang menyertainya maka diperoleh beberapa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi The Telkom Way 135 yang dicanangkan sejak tahun 2003 sampai saat ini belum memberikan kontribusi dan pengaruh kepada kinerja karyawan. Usia rata-rata karyawan Telkom yang didominasi usia 40 tahun keatas memberikan argumentasi psikologis bahwa untuk karyawan dengan usia itu sudah masuk kategori mapan, sulit untuk merubah perilaku dan cenderung mempertahankan status quo. Dengan demikian masih diperlukan waktu untuk menjelmakan budaya perusahaan *The Telkom Way 135* agar bisa menjadi salah satu variabel yang mampu mendukung kinerja karyawan Telkom. Dengan kata lain *The Telkom Way 135* sebagai budaya perusahaan yang baru belum cukup adaptif sebagai salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan
2. Kepemimpinan Transformasional di Telkom adalah bagian dari reformasi internal pada tahun 2003 bersamaan dengan perubahan paradigma bisnis perusahaan ini yang didalamnya mencakup perubahan budaya perusahaan, penyesuaian kompensasi, manajemen performansi dan manajemen karier. Perubahan pola dan gaya kepemimpinan ini relatif lebih mudah diimplementasikan di kalangan internal Telkom karena ini menyangkut lapisan

manajemen dan kepemimpinan yang mengelola sumber daya perusahaan.

3. Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa sistem Kompensasi Telkom secara nasional yang mulai diberlakukan sejak tahun 2003 sampai sekarang ternyata mampu memberikan tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkan Kinerja. Sistem kompensasi di Telkom merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia yang mencakup Kompensasi Finansial dan Non Finansial.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini perlu untuk disampaikan sebagai bagian dari kehati-hatian bagi pengguna hasil penelitian dalam mengacu dan memanfaatkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini.

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya memberikan nilai adjusted  $R^2$  (0,56) yang relatif rendah, sehingga kurang mampu menjelaskan kinerja pegawai.
2. Model yang digunakan sangat sederhana yaitu menghubungkan ketiganya secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun *goodness of fit* dari model telah teruji relatif baik, model hubungan yang terjadi di antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mungkin dapat sangat berbeda bila dimasukkan beberapa variabel independen lain yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja.

### Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan, maka untuk penelitian selanjutnya hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk penelitian yang akan datang, sebaiknya mempertimbangkan untuk menggunakan alat analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan bantuan software *AMOS* yang memungkinkan untuk mengembangkan model yang lebih dapat menggambarkan hubungan-hubungan yang berlangsung di antara variabel-variabel yang terkait dengan kinerja karyawan.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian selanjutnya hendaknya tidak terbatas pada satu lokasi obyek penelitian, untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan kemudian dapat melakukan perbandingan di antara obyek tersebut. Diharapkan akan memperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang berlangsung dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengikutsertakan variabel lain (misalnya: motivasi, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, kemampuan kerja, dan lain sebagainya) yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar. 1997. Pengaruh Kompensasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Turnover. Tesis, tidak dipublikasikan.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1985. *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. Working Paper, School of Management, State University of New York, Binghamton.
- Bass, B.M. 1960. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Brothers.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership and*



- Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 19, 112-117.
- Bass, B.M. & Seltzer, J. 1990 Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal Of Management*, December, 693-703.
- Buchari Z. 1999. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta. p.43
- Chen, L.Y. 2004. Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership Behavior on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Size Firm of Taiwan, *Journal of American Academy Business*, 432-438.
- Christantius D. 2005. *Budaya Organisasi*, Penerbit MM STIKUBANK Semarang.
- Erni R.E. 2004. Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur, *Journal Organisasi*, Usahawan No. 09 TH XXXIII
- Feldman, Daniel C. and Hugh J.A. 1988. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, International Student Edition, McGraw-Hill International Book Company, Tokyo
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James I, John M Ivancevich dan James H Donnely Jr. 1997. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 4, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Goleman, Daniel. 1999. *Kecerdasan Emosional*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gomez-Meija, L.R. & Tosi, Jr. 1989. The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34, 169-189.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 2000. *Behavior in Organizations*. Seventh Edition. Prentice Hall Internationa, Inc.
- Hair, et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. Pearson International Edition, Prentice Hall, Inc.
- Handoko, T.H. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Harjanti, T, 2007. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, tesis tidak dipublikasikan.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 2000. *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resouces*, 4 th edition, Prentice-Hall, Inc, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Husein, Umar. 2000. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, ed. Baru, cetakan 3, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Husein, U. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*, ed. Baru, cetakan 6, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghozali. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Djokosantoso M. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, cetakan 1, Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Keller, R.T. 2006. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitute for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1, 202-210.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture dan Performance* Free Press, New York, NY.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. 2000. *Organizational Behavior*, Edisi ketiga USA D Irwin Inc.
- Kuncoro, M. 2004. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, UUPAMP YKPN, Yogyakarta.
- Locke, E.A., & Kirkpatrick, S.A. 1991. Leadership: Do Traits Matter?. *Academy of Management Executive*, May, 48-60.
- Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., & Baum, J.R. 2000. A Longitudinal Study of Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, Februari, 43-54.
- Luthan, F. 2006. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mc Graw-Hill.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Paine, J.B. 1999. Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4); 390-410.
- Marfuah, 2006. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, tesis tidak dipublikasikan.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Moh.As'ad. 1995. *Psikologi Industri*, Yogyakarta : Liberty.
- Nasikin, A. 2004. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, tesis tidak dipublikasikan.
- Robbins, S.P. 1996. *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs.
- Santoso, S. 2000. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Edisi ke-2, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta
- Sanyata, N. 2006. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Imbalan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja pada Perusahaan Bongkar Muat PT. PBM Multi Tirtaprayasa Semarang, *Jurnal No. 1*, Universitas Sanata Darma, Yogyakarta.
- Schein, Edgar, H. 1991, *The Role of Founder in Creating Organization Culture*, dalam Barry M Staw, Psychological Dimensionsof Organizational Behavior, Singapura, Macmillan Publishing Company
- Scott, William C. 1992. *Human Relation in Management, A Behavioural Science Approach*. Illionis : Richard D. Irwin Ich.
- Siagian, S.P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, S.P, 2001. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Simamora, H. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.
- Singarimbun, M. 1999. *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Snell, Scott A., James W. Dean, Jr. 1992. Integrated Manufacturing and Human Resources Management : A Human Capital Perspective, *Journal Academy of Management Review*, Vol.5, p:467-504.
- Soeprihanto, J. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPF, Edisi pertama, Cetakan kedua, Yogyakarta.
- Sukirno, R.D. 2005. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, tesis tidak dipublikasikan.
- Sulistyaningsih, S. 2004. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Tesis, tidak dipublikasikan.

- Suwarsono. 1994. *Manajemen Strategik – Konsep, Alat Analisa, dan Konteks*, UPP AMP YKPN , Yogyakarta
- Thoha, M. 2000. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Fisipol UGM, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wexly, K. & Yukl A. Gary. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial* (terjemahan Shobarruddin. M), Jakarta, Rineka Cipta.

- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. 1990. *Long Term Forecasting of Transformational Leadership and its`Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Finding, in KE Clark and MB Clark (eds), Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange.
- Yukl A. Gary. 2001. *Leadership in Organization*, Fifth Edition. Prentice Hall, Inc.